

STUDI PENERAPAN KNOWLEDGE MANAGEMENT UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING DI STMIK XYZ

Dafid

Sistem Informasi, STMIK GI MDP
Jl. Rajawali No.14 Palembang
dafid@stmik-mdp.net

Abstrak

Untuk mencapai *competitive advantage* yang diinginkan oleh STMIK XYZ maka perlu adanya perpaduan antara *knowledge* yang dimiliki, kapabilitas dan *resources* yang ada yang digabungkan dengan strategi bisnis yang dimiliki. Sesuai dengan *Knowledge Management Pyramid* yang dikembangkan oleh Rosenberg, STMIK XYZ berada pada level dua yaitu *Information, Creation, Sharing, and Management*. STMIK XYZ perlu meningkatkan semua kapabilitas dan *resources* yang ada untuk memasuki tingkat yang tinggi lagi (level tiga dalam konsep Rosenberg) yaitu *Entreprise Intelligence*.

Kata kunci : *knowledge management, knowledge strategy, business strategy, sustainable competitive advantage*

1. Pendahuluan

Dalam suatu kompetisi bisnis, persaingan antara sesama pelaku bisnis merupakan hal yang lumrah terjadi, termasuk didalamnya adalah institusi yang bergerak di bidang jasa pendidikan yaitu perguruan tinggi. Dalam upaya untuk dapat bertahan dan berkembang dalam kompetisi tersebut, umumnya perguruan tinggi mengandalkan sumber daya yang dimilikinya. Namun pada dasarnya semua perguruan tinggi yang ada memiliki sumber daya yang hampir sama. Begitu juga dengan kualitas layanan yang diharapkan dapat menjadi keunggulan bersaing, dalam perkembangannya kualitas layanan pada setiap perguruan tinggi juga memiliki kualitas yang hampir sama, karena setiap perguruan tinggi terus mengembangkan program yang dimiliki untuk memberikan layanan terbaiknya.

Untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat, perguruan tinggi STMIK XYZ telah melakukan perubahan paradigma dari yang semula mengandalkan sumber daya (*resource-based competitiveness*) menjadi berbasis pengetahuan (*knowledge-based competitiveness*) dengan melalui penerapan *knowledge mangement (KM)*. Berdasarkan hal tersebut di atas, maka bagaimana penerapan *knowledge mangement* untuk mencapai keunggulan bersaing di STMIK XYZ?

Dalam upaya mencapai keunggulan bersaing maka penerapan *knowledge management* di STMIK XYZ perlu dioptimalkan yaitu dengan

menyelaraskan antara *knowledge strategy* dan *business strategy*[3]. Untuk menformulasikan *knowledge strategy* maka perlu dilakukan analisis terhadap penerapan *knowledge management* yang ada. Analisis dilakukan untuk mengidentifikasi *knowledge gap* yang ada sehingga diketahui *maturity level*-nya berdasarkan *The Knowledge Management Pyramid* [2]. Dengan demikian diharapkan menghasilkan *knowledge strategy* yang sesuai dengan strategi bisnis institusi serta menghasilkan usulan perbaikan untuk mencapai *maturity level* yang lebih tinggi.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Knowledge Management

Secara sederhana KM dapat didefinisikan sebagai serangkaian proses penciptaan nilai dengan menggunakan *knowledge based assets*. Jenis penerapan *knowledge management* ada dua, yaitu:

1. Tacit Knowledge

Pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat *personal*, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan[4].

2. Explicit knowledge

Explicit knowledge bersifat *formal* dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi [4]. Penerapan *explicit knowledge* ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan,

sehingga dapat mempelajarinya secara *independent*. Sedangkan Gupta dan McDaniel [1] berpendapat bahwa, “*Knowledge Management is a strategic process, which implies the goal of differentiation from competitors such that a sustainable competitive advantage is forged*”.

2.2 The Knowledge Management Pyramid

Untuk mengidentifikasi luas lingkup aplikasi KM, Rosenberg [2] membagi menjadi 3 level yaitu:

Level 1: Document management

Merupakan aplikasi KM yang paling sederhana, karena KM hanya digunakan untuk memfasilitasi distribusi informasi saja.

Level 2: Information creation, sharing, and management

Aplikasi KM pada level ini antara lain: *new content of information creation, communication and collaboration, real-time information management, capturing and distributing expert stories*.

Level 3: Enterprise intelligence

Pada level ini KM mencerminkan “*the truly know-how of the organization*”. Pelaksanaan aktivitas primer organisasi sepenuhnya tergantung pada keahlian berbasis pengetahuan yang melekat pada keseluruhan sistem yang terdapat dalam perusahaan. Beberapa aktivitas KM pada level ini adalah *building expert network, interacting with operational databases, performance support, leveraging organizational “know-how”*.



Gambar 1. The Knowledge Management Pyramid

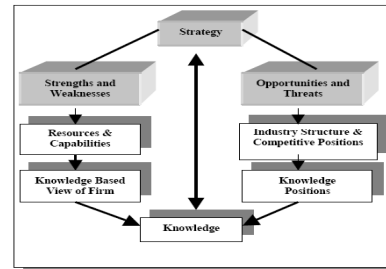
2.3 Knowledge-Based Strategy

Knowledge-based strategy merupakan wujud dari keterkaitan antara strategi bisnis perusahaan dengan penerapan KM dalam perusahaan. *Knowledge-based strategy* mencerminkan hubungan antara sumber daya dan kapabilitas berbasis pengetahuan dengan strategi kompetitif. Framework *Strengths Weaknesses Opportunities Threats* (SWOT) tradisional memberikan dasar dalam pengembangan strategi berbasis pengetahuan..

2.4 Knowledge-based SWOT

Bagan sebelah kiri pada gambar 2 [5] menunjukkan *strategic knowledge-strengths and weaknesses* (K-SW), yang memandang *knowledge* dari sudut pandang *internal resource-based perspective*, dan menjelaskan mengapa *knowledge* menjadi sumber daya yang paling strategis bagi perusahaan. Sementara sisi sebelah kanan menunjukkan *strategic knowledge-opportunities and threats* (K-OT), yang memandang *knowledge* sebagai basis untuk mendeskripsikan dan

mengevaluasi posisi strategi perusahaan dalam suatu industri.



Gambar 2. The Knowledge-Strategy Link

2.5 Sustaining Knowledge Advantages

Kreativitas dan inovasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam menjalankan bisnis perusahaan.. Hal ini mungkin dilakukan melalui pemikiran kreatif dan inovasi dan pendekatan terhadap *competitive advantage* seperti yang digambarkan Suresh[3] pada gambar 3 dan 4.



Gambar 3. Creativity, Innovation and Knowledge Strategy



Gambar 4. Approach to Competitive Advantage

Perusahaan mengikuti strategi yang berbeda untuk menyelaraskan strategi KM dengan strategi bisnisnya. Beberapa strategi tersebut dapat dilihat pada tabel 1.

Perusahaan tidak dapat mencapai *sustainable competitive advantage* hanya dengan mengikuti *product market based strategy* atau *resource based strategy* saja.

Tabel 1 Approach to Competitive Advantage

Strategy	Focus
• Codification strategy	• Automation and application of IT
• Personalization strategy	• Building a learning strategy
• Strategic management of Intellectual	• Building, managing, and exploiting
• Enterprise effectiveness strategy	• Knowledge-related assets
	• Applying all the available knowledge
	• In the best interest of the firm

3. Analisis dan Pembahasan Hasil

3.1 Teknik Analisis

Setelah data terkumpul, dilakukan analisis atas temuan-temuan. Teknik yang digunakan sebagai berikut:

1. Diagnosa *Knowledge Management*

Langkah ini merupakan langkah awal yang dilakukan untuk membantu mengidentifikasi area *knowledge management* yang lemah. Dianogsa dilakukan dengan menggunakan kuisioner yang mengadopsi dari Bukowitz and William.

2. Identifikasi *Knowledge Sources*

Setelah melakukan diagnosa dilanjutkan dengan identifikasi *knowledge resources* yang menjadi nilai kompetitif perusahaan. Identifikasi dilakukan dengan menggunakan *Knowledge Management Pyramid* dari Rosenberg.

3. Analisis *Competitive Advantage*

Untuk analisis *competitive advantage* digunakan *the elements of competitive advantage* yang telah disesuaikan dengan obyek penelitian

3.2 Diagnosa *Knowledge Management*

Menurut Bukowitz and William skor untuk perusahaan memiliki *range* mulai dari 30% sampai 70% untuk setiap sectionnya. Sedangkan rata-rata (*Average*) skor keseluruhan proses *Knowledge Management* di perusahaan mencapai 55%. Jika dilihat hasil rata-rata dari seluruh pimpinan yang mengisi kuesioner di STMIK XYZ telah menunjukkan skor dan persentase *Knowledge Management* secara keseluruhan di atas rata-rata yaitu 65%. Dengan kata lain STMIK XYZ telah melakukan proses *Knowledge Management* dengan cukup baik.

3.3 Identifikasi *Knowledge Sources*

Sumber yang paling mempengaruhi posisi kompetitif STMIK XYZ adalah:

1. *Customer Knowledge*

Manajemen STMIK XYZ sangat memperhatikan kebutuhan para mahasiswa, bahkan sampai hal-hal yang kecil. Dosen dan Karyawan dilatih untuk mengenali para mahasiswa serta mengetahui potensi akademik maupun non akademiknya.

2. *Knowledge in Product and services*

Jasa dan pelayanan yang diberikan oleh STMIK XYZ disesuaikan dengan strategi pemasaran yang telah ditetapkan. Saat ini STMIK XYZ memfokuskan diri untuk mengerjakan *IT based and entrepreneur campus market*, oleh karena itu sarana dan prasarana, serta paket yang dikeluarkan disesuaikan dengan strategi pemasaran.

4. *Knowledge in People*

Dalam konteks ini STMIK XYZ mensyaratkan untuk karyawan baru yang masuk disyaratkan selain jenjang pendidikan yang harus sesuai juga harus memiliki dasar pengetahuan IT yang cukup kuat ataupun mampu mengoperasikan komputer dengan baik. Alasan yang digunakan manajemen karena

sebagian besar sarana dan prasarana yang ada menggunakan komputer ataupun berbasis digital sesuai dengan motto STMIK XYZ sebagai *digital campus*. Kemampuan tersebut sangat membantu manajemen STMIK XYZ ketika melakukan transformasi maupun *sharing* pengetahuan..

Penerapan *Knowledge-Based Strategy* di STMIK XYZ

Visi dari STMIK XYZ adalah

- turut berpartisipasi secara nyata dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa Indonesia.
- Membentuk masyarakat industri berteknologi modern yang menekankan pada kemampuan memanfaatkan informasi, keterkaitan global infrastruktur yang terintegrasi dan sumber daya manusia yang kreatif dan inovatif

Sedangkan misinya adalah menjalankan tridarma perguruan tinggi dalam meningkatkan sumber daya manusia. STMIK XYZ akan mencapai visi dan misinya dengan membuat produk yang kreatif dan inovatif serta menjaga posisi *market leader* untuk perguruan tinggi swasta di Palembang. Hal ini berarti untuk dapat terus menempati posisi *market leader* dalam dunia pendidikan, institusi harus mengelola sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki secara optimal. Untuk mencapai visi dan misinya perusahaan telah menetapkan sasaran yang ingin dicapai, yaitu persentase kululusan tepat waktu minimal 75%, persentase mahasiswa yang memiliki kompetensi di salah satu bidang IT minimal 75% serta persentase dosen berkualitas minimal 80%.

Untuk mencapai sasaran tersebut, perusahaan telah melakukan langkah-langkah strategis yaitu melakukan diferensiasi dalam hal pelayanan, produk, dan pemasaran. Diferensiasi yang dilakukan adalah penyediaan sumber daya manusia yang berlatar belakang IT. Sedangkan perbaikan produk yang dilakukan adalah renovasi sarana dan prasarana yang ada baik di ruang kuliah dan laboratorium maupun di *public area*. Renovasi yang sudah dilakukan adalah penggantian komputer diseluruh ruang, penggantian whiteboard diseluruh ruang kuliah dengan Starboard yang merupakan papan tulis digital menyediakan merenovasi *public area*, *internet corner*. Renovasi yang cukup banyak pada kondisi perekonomian yang masih lesu seperti saat ini merupakan tantangan tersendiri bagi manajemen STMIK XYZ. STMIK XYZ juga selalu meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan ke mahasiswa, serta selalu kreatif dan inovatif dalam melakukan strategi pemasarannya. Semua strategi pemasaran yang dilakukan didapatkan dari *knowledge* yang dimiliki oleh karyawan maupun dosen STMIK XYZ yang diperoleh dengan cara mengadakan *brainstorming*.

Knowledge-Based Strengths and Weakness (Internal Knowledge Gap)

Untuk melakukan analisa K-SW, institusi dapat membandingkan pengetahuan yang dimiliki dengan

pengetahuan yang seharusnya diketahui untuk melaksanakan strategi yang diterapkan. Kesenjangan di antara pengetahuan inilah yang menunjukkan *internal knowledge gap*.

Adapun *Knowledge strengths* STMIK XYZ antara lain:

└ Pengetahuan tentang strategi pemasaran untuk meningkatkan *market share*

Pengetahuan dalam bidang pemasaran ditujukan untuk meningkatkan *market share* yang ditunjukkan dengan tingginya tingkat penerimaan mahasiswa baru dibandingkan dengan perguruan tinggi swasta lainnyadi Palembang.vDi samping mengerjakan segmen utama yaitu Palembang, STMIK XYZ juga mempeluas pasarnya dengan melakukan ekspansi ke kota-kota lain di Indonesia sekitar wilayah Sumbagsel. Kota-kota tersebut adalah Lampung, Jambi, Bengkulu, Bangka Belitung, Riau. Beberapa *sales and marketing initiatives* yang dilakukan oleh Surabaya Plaza hotel adalah:

- *Sales Blitz* ke beberapa kota lain di wilayah Sumbagsel yaitu Lampung, Jambi, Bengkulu, Bangka Belitung, Riau.

- *Computer Packet surprise*, Sales Team biasanya juga mengirimkan paket komputer dan beberapa aksesoris dan dikirim langsung ke SMA-SMA yang selama ini banyak mengirimkan mahasiswanya ke STMIK XYZ. Hal ini dilakukan untuk menjaga hubungan baik dan memberikan perhatian kepada *Key Accounts* (SMA yang banyak mengirimkan mahasiswanya).

- Mengintensifkan promosi baik melalui koran lokal, ataupun media elektronik lainnya TV, Radio, billboard, spanduk, internet.Pengetahuan dalam membina hubungan baik dengan *stakeholders* dan *customers*

- Mengembangkan *Student Get Student Program*, dimana para mahasiswa yang ada akan sangat membantu meningkatkan tingkat penerimaan mahasiswa baru ketika dibuat suatu kegiatan yang melibatkan mereka. Para mahasiswa yang mengikuti program ini akan diberikan insentif dalam hal mendapatkan mahasiswa baru.

- Ketika melakukan *sales calls*, karyawan *sales & marketing* juga mencari masukan tentang kualitas produk dan pelayanan yang dialami oleh mahasiswa yang telah mengenyam pendidikan di STMIK XYZ. Pengetahuan akan kualitas *product and services* STMIK XYZ sangat mendukung proses pembelajaran, inovasi, dan kreatifitas SDMnya. Dalam konteks product, STMIK mengembangkan kurikulum berbasis IT yang dilandasi konsep *entrepreneurship*.

Selanjutnya, *Knowledge Weaknesses* STMIK XYZ antara lain:

└ Pengetahuan untuk meningkatkan *Brand Awareness*

Seiring dengan banyak perguruan tinggi serupa menjadi tantangan manajemen STMIK XYZ untuk lebih meningkatkan aktivitas *Public Relations*-nya

untuk meningkatkan *brand awareness*. Sebagian besar *customer* dan *stakeholder* memiliki pengetahuan bahwa STMIK XYZ sama seperti perguruan tinggi lain. Hal ini dapat dimaklumi karena perguruan tinggi yang menggunakan nama STMIK cukup banyak sehingga perlu waktu untuk mengubah pengetahuan yang ada di benak *customer*. Proses perubahan pengetahuan ini akan lebih cepat prosesnya jika manajemen STMIK XYZ secara rutin mengadakan kegiatan yang sifatnya mendapatkan *media cover* untuk mengubah pengetahuan *brand* yang ada di masyarakat.

Knowledge-Based Opportunities and Threats (External Knowledge Gap)

Untuk mengidentifikasi K-OT (*external knowledge gap*), dibutuhkan perbandingan antara *strategic knowledge* yang dimiliki perusahaan dengan pengetahuan yang dimiliki kompetitor. Untuk membandingkan tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh STMIK XYZ dan kompetitornya, tidak cukup hanya dengan membandingkan fasilitas dan pelayanan, tetapi juga harus dipertimbangkan tingkat penerimaan mahasiswa, *market share*. Dengan demikian, *external knowledge gap* yang teridentifikasi dengan membandingkan *strategic knowledge* yang dimiliki oleh STMIK XYZ, diterjemahkan dalam *Knowledge opportunities dan threats* berikut ini:

Knowledge opportunities

Knowledge Sales & Marketing

STMIK XYZ memiliki keunggulan dalam *knowledge sales & Marketing*-nya. Hal ini terlihat dengan usaha-usahanya di dalam melakukan segmentasi, *targeting*, dan *positioning* (STP) dari STMIK tersebut jauh lebih bagus dibandingkan dengan para kompetitornya. Pengetahuan akan *event-event* besar yang akan diadakan di Palembang juga merupakan *opportunity* yang bisa terus dikembangkan. Manajemen STMIK XYZ berusaha mencari informasi akan *event-event* besar yang akan diadakan di Palembang. Pengetahuan akan informasi bisnis ini juga diperoleh dari setiap karyawan yang mendengar informasi tentang suatu kegiatan yang akan diadakan di perguruan tinggi, untuk selanjutnya ditindaklanjuti oleh bagian *sales & marketing*.

Knowledge Threats

Knowledge mengenai perang biaya kuliah

Pengetahuan akan perang biaya kuliah di Palembang juga merupakan hal yang harus dicermati. Dengan mulai banyaknya perguruan tinggi yang menawarkan biaya kuliah yang lebih murah menjadikan ancaman baik jangka pendek maupun jangka panjang terhadap STMIK XYZ. Kemampuan STMIK XYZ dalam memberikan pengetahuan akan kualitas produk dan kualitas pelayanan menjadi sangat penting dalam mempertahankan *market share* tanpa harus mengorbankan harga yang telah diberikan kepada *customernya*.

KEUNGGULAN BERSAING

Pengalaman dan Pengetahuan yang dimiliki STMIK XYZ

Seiring dengan usia perguruan tinggi yang sudah mencapai 10 tahun, sudah banyak pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki oleh STMIK XYZ mulai dari sebelum, selama dan pasca krisis di Indonesia. Pada waktu pertama perguruan tinggi berdiri, fokus perhatian untuk pemasarannya lebih banyak di pasar wilayah Palembang. Sedangkan untuk saat ini dengan persaingan yang semakin ketat, STMIK XYZ berusaha memfokuskan diri pada pasar wilayah Palembang dan kota-kota di sekitar wilayah Sumbagsel.

Kreativitas dan Inovasi

Kreativitas dan inovasi yang dikembangkan oleh STMIK XYZ lebih banyak berkaitan dengan pengetahuan yang berkaitan dengan pemberian layanan terbaik kepada mahasiswa. Pengetahuan ini diperoleh dengan mengamati kebutuhan para mahasiswa dengan melalui poling yang dilakukan setiap semester serta poling harian termasuk forum kritik & saran. Di samping itu STMIK XYZ juga merupakan satu-satunya perguruan tinggi yang berani menolak calon mahasiswa jika calon tersebut terindikasi narkoba ataupun obat terlarang lainnya.

Identifikasi Knowledge Gaps

Dari pengamatan peneliti *knowledge gap* yang cukup dominan ada di dalam manajemen STMIK XYZ adalah: Belum adanya ketersinambungan *knowledge* yang dimiliki oleh manajemen dan *knowledge* yang dimiliki oleh karyawan di lapisan bawah. Meskipun manajemen STMIK XYZ sudah berusaha meningkatkan pengetahuan karyawan tingkat bawahnya dengan pemberian pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka tetapi kurang mendapatkan respon yang baik. Pola pikir karyawan yang berbeda juga menjadi *gap* yang harus diatasi oleh manajemen STMIK XYZ. Jika suatu strategi kurang dipahami oleh seluruh anggota dalam organisasi cenderung akan menghasilkan sesuatu yang tidak maksimal. Manajemen STMIK XYZ harus mampu meminimalkan kesenjangan pola pikir ini dengan cara sering melakukan dialog dua arah antara karyawan dan manajemen baik secara formal dan informal. Karena dengan cara seperti ini kesenjangan pola pikir akan dapat diatasi yang berarti segala strategi yang akan diterapkan oleh manajemen akan dengan mudah diikuti oleh seluruh karyawan. Hal lain adalah kemampuan akan teknologi informasi yang tidak merata.

Pengembangan Kapabilitas Baru

Beberapa usaha telah dilakukan oleh STMIK XYZ dalam mengembangkan kapabilitas baru dengan cara meningkatkan kemampuan karyawan dengan pelatihan, baik internal maupun ikut pelatihan di luar perguruan tinggi. Usaha ini

dilakukan khususnya untuk karyawan yang sudah lama bekerja di STMIK XYZ. Fokus pelatihan juga banyak difokuskan kepada motivasi di samping pengetahuan akan pekerjaan yang sudah dilakukan setiap hari, manajemen berusaha untuk meningkatkan pengetahuan mereka agar karyawan dalam bekerja dapat lebih efektif dan efisien.

Penggabungan Knowledge Strategy dan Business Strategy

Dalam mewujudkan *goal*-nya manajemen STMIK XYZ menggabungkan *knowledge strategy* yang dimiliki dengan *business strategy* yang telah dibuat. Dengan menargetkan segmen IT, manajemen menyediakan fasilitas teknologi informasi yang terbaik sesuai dengan motto perguruan tinggi sebagai campus digital. Semua teknologi informasi yang digunakan adalah teknologi informasi terkini yang selalu diperbarui sesuai dengan perkembangan zaman. Di samping itu dalam melakukan promosinya STMIK XYZ juga menggunakan teknologi informasi dalam berbagai bentuk yang menarik seperti animasi, multimedia, video editing dan yang lainnya.

3.4 Analisis Competitive Advantage

Mengacu pada *the elements of competitive advantage* seperti yang disampaikan oleh Rao & Steckel dalam bukunya *Analysis for Strategic Marketing*[8] dapat diketahui hal-hal sebagai berikut:

1. *Source of Advantage (knowledge asset)* dari STMIK XYZ meliputi:

Customer Knowledge

Manajemen STMIK XYZ sangat memperhatikan kebutuhan para mahasiswa, bahkan sampai hal-hal yang kecil. Dosen dan Karyawan dilatih untuk mengenali para mahasiswa serta mengetahui potensi akademik maupun non akademiknya.

Knowledge in Product and services

Jasa dan pelayanan yang diberikan oleh STMIK XYZ disesuaikan dengan strategi pemasaran yang telah ditetapkan. Saat ini STMIK XYZ memfokuskan diri untuk mengerjakan *IT based and entrepreneur campus market*, oleh karena itu sarana dan prasarana, serta paket yang dikeluarkan disesuaikan dengan strategi pemasaran. Semua layanan yang diberikan didominasi dengan IT serta kegiatan-kegiatan kemahasiswaan dilakukan dengan mengutamakan entrepreneurship.

Knowledge in People

Dalam konteks ini STMIK XYZ mensyaratkan untuk karyawan baru yang masuk disyaratkan selain jenjang pendidikan yang harus sesuai juga harus memiliki dasar pengetahuan IT yang cukup kuat ataupun mampu mengoperasikan komputer dengan baik. Alasan yang digunakan manajemen karena sebagian besar sarana dan prasarana yang ada menggunakan komputer ataupun berbasis digital sesuai dengan motto STMIK XYZ sebagai *digital*

campus. Kemampuan tersebut sangat membantu manajemen STMIK XYZ ketika melakukan transformasi maupun *sharing* pengetahuan. Apalagi manajemen STMIK XYZ *empowerment* terhadap karyawannya dalam menangani komplain. Dengan cara seperti ini semua permasalahan yang ada di lapangan akan cepat terselesaikan dan kepuasan mahasiswa akan tetap dapat terjaga.

2. Positional Advantages

Dalam menjalankan bisnisnya STMIK XYZ berusaha untuk menggabungkan *superior customer value* dengan *lower relative cost*. Hal ini sangat bisa dimaklumi mengingat persaingan yang sangat ketat dan tuntutan konsumen sekarang adalah mendapatkan pelayanan dan fasilitas yang sangat bagus dengan harga yang semurah-murahnya. STMIK XYZ berhasil mengakomodasi keinginan konsumen tersebut dengan membuat paket yang sesuai dengan kebutuhan.

3. Performance outcomes.

Source of advantage dan *positional advantages* yang dimiliki oleh STMIK XYZ dibandingkan dengan kompetitornya menghasilkan kinerja yang relatif lebih baik. Hampir semua perguruan tinggi berkurang *market share*-nya, akan tetapi STMIK XYZ masih terus bertahan di atas *fair market share* yang dimiliki.

4. Kesimpulan dan Saran

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian analisis pada bagian terdahulu, dapat ditarik kesimpulan bahwa STMIK XYZ secara umum telah melakukan *management by knowledge*, meskipun belum terorganisir dengan baik. Upaya pemanfaatan pengetahuan untuk kelancaran operasional perguruan tinggi sudah berjalan cukup baik, khususnya pengetahuan yang mempengaruhi posisi kompetitif yang bersumber pada *customer knowledge*, *knowledge in product and services*, dan *knowledge in people*. Meskipun peralatan maupun *software* yang dipergunakan belum terintegrasi dalam satu sistem, tetapi sudah ada upaya optimal dalam melakukan upaya penciptaan, penyebaran, maupun penyimpanan pengetahuan.

Supaya penerapan *knowledge management* lebih maksimal, STMIK XYZ harus mengintegrasikan sistem *software* yang dimiliki. Dengan peningkatan kualitas peralatan yang terintegrasi akan dapat mengembangkan gagasan baru, dan pola pemikiran yang memungkinkan perusahaan untuk lebih kompetitif, serta budaya yang mendukung kreativitas dan inovasi. STMIK XYZ sudah memiliki *innovation knowledge*, karena sumber daya maupun kapabilitas yang dimiliki pada umumnya berbeda dan bahkan lebih baik

dibandingkan para kompetitornya. Disamping itu STMIK XYZ juga telah menggabungkan *Knowledge Strategy* dan *Business Strategy*nya sehingga dapat memiliki *competitive advantage* untuk memenangkan persaingan.

Dari uraian *Knowledge-based strategy*, dapat disimpulkan bahwa perpaduan antara *knowledge* yang dimiliki, kapabilitas dan *resources* yang ada, digabungkan dengan strategi bisnis yang dimiliki telah menghasilkan *competitive advantage* yang menjadikan STMIK XYZ memiliki *performance* lebih bagus dibandingkan kompetitornya. Sesuai dengan *The Knowledge Management Pyramid* yang dikembangkan oleh Rosenberg, STMIK XYZ beradapada level dua yaitu *Information, Creation, Sharing, and Management*.

4.2 Saran

Berdasarkan pembahasan yang telah dijabarkan pada bagian terdahulu dan kesimpulan akhir seperti di atas, berikut beberapa saran atau rekomendasi bagi STMIK XYZ dalam menerapkan *knowledge management* dan *knowledge based strategy*.

- STMIK XYZ sebaiknya mengintegrasikan semua sistem *software* yang berbeda di beberapa bagian yang ada sehingga dapat memaksimalkan *knowledge management* yang telah diterapkan.
- Meningkatkan semua kapabilitas dan *resources* yang ada untuk memasuki tingkat yang tinggi lagi (level tiga dalam konsep Rosenberg) yaitu *Enterprise Intelligence*. Jika STMIK XYZ berhasil masuk pada level ini maka STMIK XYZ akan selalu unggul dalam bersaing dengan semua perguruan tinggi yang ada di Palembang.

Daftar Pustaka:

- [1] Gupta, A., McDaniel, J, 2002, *Creating competitive advantage by effectively managing knowledge: A framework for knowledge management*, *Journal of Knowledge Management Practice*.
<http://www.tlinc.com/article39.htm>
- [2] Rosenberg, M.J., 2001, *E-learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age*, New York, Mc-Graw-Hill.
- [3] Suresh, R., 2002, *Knowledge Management- A Strategic Perspective*"
http://www.kmadvantage.com/docs/km_article/KM_a_Strategic_Perspective.pdf
- [4] Uriarte A. Filemon, 2008, *Introduction to Knowledge Management*, ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia
- [5] Zack, H. M., 2002, *A strategic pretext for knowledge management*, *The Third European Conference on Organizational knowledge, Learning, and Capabilities*.
http://www.alba.edu.gr/OKLC2002/proceedings/pdf_files/ID243.pdf